

アジア・太平洋研究センター主催講演会

日 時：2015年2月24日（火）

場 所：名古屋キャンパス J棟1階 特別合同研究室

テーマ：日本企業のアジア戦略～自動車部品メーカーの現地化プロセスで得られた知見～

報告者：北原 敬之（株式会社デンソー経営企画部担当部長，関東学院大学経済学部客員教授，早稲田大学自動車部品産業研究所招聘研究員）



1. アジアの自動車市場：モータリゼーションとアジア市場の可能性
2. 日本企業のアジア進出：“産業力”の育成を通じ，現地の発展に大きな役割
3. 現地での“成功”にあたって：“技術の厚み”と“現地化プロセス”
4. 今後に向けて：リスクや課題を乗り越えつつ“現地化プロセス”の進展を

1. アジアの自動車市場：モータリゼーションとアジア市場の可能性

日本企業にとって，アジア地域との関わりでまず注目すべきことは，今後のアジア市場にきわめて大きな将来性が予見されているという点である。特に自動車産業の場合，この点については，「自動車の普及率は，その国の経済力を率直に示す」という命題を用いて説明できる。すなわち，人類の歴史上，「移動手段の発達」は人々の“所得の増加”をもたらし，また“所得の増加”は“移動手段の発達”をもたらす」という累積的・循環的な因果関係が繰り返されてきたが，20世紀以降もこの経験則は概ねあてはまり，これまで経済発展を遂げた国々では，ほぼ例外なく「経済成長は，その国の“モータリゼーション”をもたらす」という現象が確認されてきた。

1960年代以降，本格的な経済発展を開始したアジア地域においても，各国におい

て“モータリゼーション”が進行中であり、アジアの自動車市場は、近年急速な拡大を遂げてきた。各国では、所得水準の向上とともに生産年齢人口比率が上昇するいわゆる「人口ボーナス期」が到来し、今後かなり長期にわたっての成長の持続が予想されており、中間所得層および富裕層の拡大とともに、各国の自動車需要は大きな伸びが期待されている。たとえば、丸紅経済研究所の2010年時点での長期予測によると、2010年に1430万台であったアジアの自動車需要は、2020年には3620万台、2050年には13500万台となり、世界の自動車市場に占めるシェアも、2010年時点の19.3%から2050年には48.1%まで上昇するとされている。

2. 日本企業のアジア進出：“産業力”の育成を通じ、現地の発展に大きな役割

一方、アジアの国々にとって、日本企業との関わりにおいて注目されることは、各国が産業育成を進めるにあたり、日本からの進出企業がこれまで重要な役割を果たしてきたという点である。特に自動車産業については、「自動車の生産力は、その国の産業力を率直に示す」という命題とともに、しばしば以下の点が指摘されてきた。

すなわち、自動車産業においては、鉄鋼・化学・機械・電子等、部品や素材と関わる産業の裾野がきわめて幅広く、仮に自動車組み立て部門の育成が、部品や素材等の現地調達比率の上昇を通じてこれら各種基盤産業の育成を促すことができるならば、産業集積の形成、雇用の拡大、技能人材の育成、技術力の強化等、その国の持続的な経済発展を実現する上で様々な好影響をもたらすと考えられた。そして1960年代以降、多くのアジア諸国が自動車産業の育成に向け、自動車組立や部品・素材の各部門において、海外からの投資誘致政策を本格化させてきたのである。

そして、このように各国政府による誘致政策が本格化する中で、トヨタやホンダなどの自動車組立メーカー、および報告者自身が関わってきたデンソーやアイシンなどの自動車部品メーカー各社が、日本からASEAN地域をはじめとするアジア各国に進出し、現地の自動車産業の育成に大きな役割を果たしてきたと考えられる。

すなわち、日本とは異なる諸事情の中で、数多くの失敗事例や撤退事例が存在したものの、多数の日本企業が「長期的な視点からの“3つの現地化”」[(ア)生産技術の現地化, (イ)部品・材料調達の現地化, (ウ)開発・設計の現地化]にねばり強く取り組み、組立、部品・素材等の各部門において、生産や雇用の拡大、さらには現地調達比率の上昇等の各側面で大きな成果を挙げてきたのである。さらに近年は、TPPやRCEP等、各国政府による広域的な経済連携に向けた取り組みが進む中、多くの日本企業がASEAN地域をはじめとする域内各国に複数の生産拠点を設けて効率的な域内分業体制を築きつつあり、今後は、これら各拠点が欧米諸国を含む世界各地域に向けた輸出基地となって、さらに大きく発展を遂げることが予想されている。

3. 現地での“成功”にあたって：“技術の厚み”と“現地化プロセス”

ではなぜ、自動車関連部門の海外展開において、上述の「長期的な視点からの“3つの現地化”」が重要な意味を持つのであろうか。また、その進展にあたり、日本メーカー各社はどのような課題に直面し、これら課題をどのように解決してきたのであろうか。

これらの疑問と関連する重要なポイントは、“すり合わせ型”の特徴が強い自動車産業の場合、「現場での失敗等の経験を通じ、各メンバーが有用な情報や知識を“暗黙知”としての“知恵”の形で体得し、組織全体で共有・蓄積すること」、あるいは「組織としての“技術の厚み”を育て、蓄積すること」が、きわめて重要な意味をもつという点である。

すなわち、自動車産業において、日本企業の強みである『顧客からの“品質面”での“高い信頼性”』を実現するためには、“すり合わせ型”という製品アーキテクチャのもと、単に「日本本社が“高い技術力”を持つ」のみならず、現地子会社のすべての現場従業員、および現地で取引に関わるすべての部品・素材・サプライヤーに、「品質」に対して“深く関わる”ことが求められる。そして現地において、このような意味での「組織としての“技術の厚み”」を育てるには、上述の“3つの現地化”に段階的に取り組みながら、「(比較的短期間で)日本から“技術”を移転する」のみならず、「(10～20年の時間をかけて)現地に“文化”を移植する」ことが必要となると考えられる。

報告者が関わってきたデンソーの場合、このような意味での「組織としての“技術の厚み”」を育てるにあたり、(ア)生産技術の現地化、(イ)部品・材料調達の現地化、(ウ)開発・設計の現地化、の“3つの現地化”に取り組みながら、これらの土台となる「人づくり」に取り組んできた。すなわち、個々の従業員が、自らの職務に対する理解を「教える・教わる → 育てる・鍛える → 自ら学ぶ・自分で気づく」という形で徐々に深めるとともに、「Howではなく、Whyを説明できる」ことが目指される。そして各従業員が、自らの職務に対する意識を「Jobを担当する」という姿勢から「Missionを実現する」という姿勢に高めることを通じ、組織全体の“技術の厚み”をねばり強く育ててきたのである。

4. 今後に向けて：リスクや課題を乗り越えつつ“現地化プロセス”の進展を

近年、日本をはじめとする先進国市場の成熟化が進む中、冒頭で述べたように大きな将来性が予見されるアジア地域への進出を検討中の日本企業も多いと考えられる。報告者も、しばしばこのような文脈で相談を受ける機会があるが、最後に、これら企業の方々を念頭に、これまでの日本企業のアジア進出経験から学ぶべき含意について

考えてみたい。

まず第1点は、自動車関連企業のアジア進出に関しては、引き続き大きな可能性が見込まれるという点である。すなわち、(ア)市場面、生産面の双方からみた自動車産業の諸特徴、(イ)近年のアジア各国の経済発展への取り組み、(ウ)「Win-Win 関係」を志向し“信頼”をベースとする日本企業の文化、等の恵まれた要因が重なり、今後とも、日本と進出先との間で「長期的な Win-Win 関係」を構築できる機会が豊富に存在すると考えられる。

第2点は、ただしその一方で、アジアへの進出にあたっては、多くの課題や困難が予想されるという点である。すなわち、各企業にとって、海外進出は“第2の創業”とも言うべき未知の世界での新規事業に他ならず、現地においても“自社の強み”である『顧客からの“品質面”での“高い信頼性”』を実現するにあたっては、長期的な視野に立ち、「事業づくり」、「組織・人材づくり」の両面から、ねばり強く“3つの現地化”に取り組む必要がある。さらに、アジアの進出先では、(ア)政治的安定性、(イ)貧富の格差や人種・宗教対立、(ウ)政治家・公務員の腐敗 etc. 様々な形で“新興国進出のリスク”に向き合う覚悟が求められる。とりわけ近年は、(a)高度成長に伴う急激な賃金上昇、(b)ホワイトカラーの高賃金、(c)ストライキの発生等の「労務リスク」の増大が指摘されている。

第3点は、たとえば中小企業の場合、資金面や人材面での制約が大きく、海外進出にあたってさらに多くの困難に直面する可能性が高いが、(i)近年、これら海外進出のハードルを低めるにあたり、「テクノパーク」（豊田通商が運営に参加）等が利用可能となっている、(ii)同じアジアでも進出国毎に「進出にあたっての“難易度”」にはかなりの差が存在する、等の点をふまえると、「各社が置かれた状況」に応じて様々な選択肢が検討可能であるという点である。

すなわち、「はじめての海外進出」を検討するにあたっては、“自社の実力”や“自社が置かれた状況”を冷静に確認した上で、事前に様々なリスクを想定し、進出先や進出のあり方について慎重に考慮を重ねることが求められる。そして進出後は、現地において“3つの現地化”を進めつつ、“自社の強み”の育成を通じ、「“信頼”をベースとしたアジアとの“長期的な Win-Win 関係”の構築」にねばり強く取り組んで頂けたらと強く願っている次第である。

（文責：林 尚志）